

観光地ブランド理論の形成をめぐる 若干の問題

——ブランドの形態・機能・性格等を中心に——

Some Theoretical Issues in Destination Branding:
Forms, Characters and Functions of Brand

大 橋 昭 一
Ohashi, Shoichi

ABSTRACT

Place marketing has been the subject of vigorous discussion around the world in recent years as products and services typical of a particular region have been marketed, addressing some of the issues of destination branding in tourism. This paper surveys some of theoretical issues behind branding, arguing that brands are superstructures of the overall entity, interacting and receiving vital input from the substructures.

I . 序—本稿の課題

観光振興にとって、観光地ブランドの確立・強化は重要な問題であることが、近年改めて指摘されている。しかし、その理論的解明は充分に進んでいるのではない。地域ブランドの問題が意識されるようになったのは、一般的には、1990年代になってからであるが^(1,p.4)、2010年に“*Destination Branding*” (revised 2nd ed.) を刊行した同書編者モーガン (Morgan,N) /プリチャード (Pritchard, A.) /プライド (Pride,R.) は、同書序文で「ブランディングが観光地 (destination) の発展にとって決定的な役割を演じる力をもつことが、広く主張されているが、はっきり言って、その意味・あり方などは充分に理解されているのではな

い」(m,p.xxiii)と述べている。

本稿は、こうした問題意識のうえにたって、観光(地)ブランドの理論構築を目指す試みの1つである。物品製品などについてのブランド理論やブランド戦略論等はかなり研究が進められているが、モーガンらの上記の書やモワラーネン(Moilanen,T.)／ライニスト(Rainisto,S.)の2009年の書(参考文献1)などを見る限り、観光地を含めた地域ブランドについての研究は、さほど進んでいないように思われる。本稿はその進展に多少とも貢献しようとするものであり、ブランド理論の基礎的諸点をあえて出発点とし、観光地を中心にした地域ブランド論について最近の動向を考察することを課題とする。

まず、ブランドにはどのようなものがあるかについて、D.A. アーカー(Aaker, D.A.)のブランド・ポートフォリオ論に依拠して確認し、観光地ブランドの位置づけを明らかにする。次に、主としてJ.L. アーカー(Aaker,J.L.)の所説により、ブランドのもつ性格の問題をブランド・パーソナリティとして考察する。そのうえにたって、観光地ブランド理論の問題として、ブランドの栄枯盛衰の問題、および、イベント開催にかかわる開催地ブランドの問題を論究する。

なお、本稿では製品という場合には原則としてサービス行為を含むものである。また、参考文献は末尾に一括して掲載し、典拠箇所は文献記号により文中で示した。

Ⅱ. ブランド・ポートフォリオ論

1. ブランド・ポートフォリオの諸領域

ブランド・ポートフォリオとは、1つの経営体に複数のブランドがあり、それらが経営体の戦略のもとに、統合的シナジエ的関連のなかで所要の役割をもち、その力を最大限に発揮できるようにすることをいうもので、個々のブランドは、孤立的存在(silo)ではなく、1つのチームをなすものとして扱われるべきことを根本原則とする。それは、D.A. アーカーによれば、次の6つの領域から成る(a,p.16 ff. ただし細部は本稿の課題に則し筆者で整理したところがある)。

(1) **ブランド・ポートフォリオの確認の領域** (brand portfolio) : 当該経営体で管理が必要なすべてのブランドを提示し確認することである。休眠中のものなども含まれる。この領域の主たる課題は、ブランド・ポートフォリオの構成の可否を検討し、その戦略的行使ができるようにすることである。

(2) **製品により決まる役割を確定すること** (product defining roles) : 上記に基づきすべてのブランド (非ブランドのものも含む) について次のいずれに属するか、いずれの機能をもつかを決めることである。

- ① **マスターブランド** (master brand) : 当該経営体の主力ブランドをなすもの。
- ② **保証ブランド** (endorser brand) : サブブランドなどに対してそのブランドの有効性を保証する役割をもつもの。
- ③ **サブブランド** (subbrand) : 特定の製品や特定のセグメント顧客のためにのみ設けられているブランドをいい、マスターブランドを修正した形のものが多い。
- ④ **機能ディスクリプター** (descriptor) : 当該製品の機能を示した事柄などを製品名としているもので、厳密にはブランドとはいえないもの。例えば「5枚羽扇風機」といった種類のもの。
- ⑤ **製品ブランド** (product brand) : 製品ごとに設けられているブランドをいう。製品によると、1つのブランドをもつだけのものもあれば、マスターブランドとサブブランドの双方をもつものもあるし、ブランドに機能ディスクリプターが付いているものもある。
- ⑥ **アンブレラブランド** (umbrella brand) : 一群の共通製品に付けられている上位的ブランドをいう。
- ⑦ **企業 (会社) 名ブランド** (corporate brand) : 当該経営体の名称をブランドとし、同経営体の製品のすべて、あるいは一部の製品のブランド名としているもの。保証ブランドもしくはアンブレラブランドの役割を担うものが多い。
- ⑧ **ブランドのドライブ力** (driver role) の規定 : それぞれのブランドについて、実際の販売上の力の度合を確認することである。例えばトヨタのカローラで

いうと、多くの場合、カローラよりもトヨタの方がドライブ力は強い。通常、ドライバー・ブランドとして強いものはマスターブランドであるが、サブブランドや機能ディスクリプターでもドライブ力の強い場合がある。

⑨ブランド差別化要因 (branded differentiator) の規定：ブランドの違いにより製品機能に違いがある場合、それを規定・確認・発展させることである。ブランド差別化要因となるものは、特色ある性質 (feature)、成分 (ingredient)、付随サービス、内蔵プログラムなどである。

⑩ブランド連携性 (brand alliance) の規定：他の経営体のブランドとの連携性や相乗効果を追求する問題で、端的にはコ・ブランディング (co-branding) の問題である。

(3) ブランド範囲の規定の領域 (brand scope)：上記に基づきそれぞれのブランドがどの範囲の製品もしくは市場をカバーするものであるかを確認することである。特にマスターブランドやアンブレラブランドの場合には重要性をもつ。ブランドによっては適用範囲が広くなると、ブランド力が弱くなることがある。そこで、例えばサブブランドが必要になる場合もあるし、他方、サブブランドでは保証ブランドが必要になる場合もある。

(4) ポートフォリオ的戦略の規定の領域 (portfolio role)：複数ブランドがある場合、統合的シナジエ的機能を発揮できるためには、製品について、従ってその土台である経営体内部領域について、それ相当な対応や管理が必要になる。この領域はそれを実現する問題である。そのためにはブランドは全社的観点で管理されることが肝要であるから、例えば、それぞれのブランドが担当の部門や分野の私有物とされないようにすることが必要になる。次の5つのサブ領域がある。

① 戦略的ブランド (strategic brand) の規定：当該経営体にとって戦略的意義をもつブランドを決定する問題であるが、戦略的ブランドには次の3種類のものがある。

①a 現時点で戦略的意義をもつブランド。①b 将来性を考えた場合戦略的意義を

もつブランド。③将来起こりうる危険等を担保するために必要なリンチピン（車輪がはずれないように付ける輪止めくさび）・ブランド。

②ブランド力促進刺激策（branded energizer）の規定：これは、それぞれのブランドがターゲット市場で充分機能しうるために行われる販売促進などの方策をいい、その整備・充実・拡大などを検討する領域である。ブランド差別化要因が当該製品自体においてブランド力強化を図るものであるのに対して、これは当該製品分野を越え、当該製品分野以外においてブランド力強化を図るものである。

③特効薬的ブランド策（silver bullet）の規定：これはブランド差別化要因とブランド力促進刺激策で緊急に必要とされるものがある場合、それを最優先に実施することを決める問題である。

④フランカー（flanker）・ブランドの規定：フランカーとは側面を守る者を指す言葉であるが、競争相手から強力なブランドを伴う攻撃をうけた場合、それに対処できる対抗ブランドをたて、本来のブランドを守るようにすることである。例えば競争相手が同様製品を低価格で投入してきたような場合、それに対抗できる低価格の物を別ブランドで投入することである。

⑤キャッシュコウ（cash cow）・ブランドの扱い：キャッシュコウとは製品ポートフォリオでいうキャッシュコウ（金（かね）を生む牛）で、成熟期にあり、利益獲得が比較的安定した製品で、その獲得資金で新製品の開発・成長を図るものであるが、キャッシュコウ・ブランドとはそうした役割をもつ製品ブランドをいうものである。端的に言えば、前記の戦略的ブランド育成のための資金獲得という使命をもつもので、そうした観点から適当な扱いが必要なブランドである。

（5）ブランド・ポートフォリオ構造の規定の領域（portfolio structure）：以上に基づいてそれぞれのブランドがブランド・ポートフォリオ構造をなすよう関係づけられることである。これには次の3つのサブ領域がある。

①ブランド・グループ化（brand grouping）：この場合、通常、グループ化の基準

となるものは、ブランド対象製品の市場セグメント、品質、デザインなどの違いであるが、製品の有益性 (benefit)、使用方法 (application)、生産技術 (technology)、流通経路の違いなどもグループ化の観点として有用である。

- ②ブランド体系化 (hierarchy tree; net working)：各種ブランドの相互関係を明らかにすることである。1つの方法は、それぞれのブランドを同種別に分け、次にそのなかで上下序列関係等を設定して、各種ブランドの関係を組織図的に示すことである。今1つの方法は各種ブランド間の関係をネットワーク関係で示すことである。こうした体系化で指導原理になるのは主として次の諸点である。④各ブランドのポートフォリオ的シナジー的効果を向上し強化するものであること。⑤各ブランドの力を強化する槓杆的效果をもつこと。⑥強力なブランドとして機能できるような差別化的要因や促進刺激策をもつこと。⑦顧客、販売業者、従業員などにブランド同士の関係が明解であること。
- (6) ポートフォリオ・グラフ化の領域 (graphics)：ブランド体系に基づきそれぞれのブランドをビジュアル化することで、ロゴ、シンボル、デザイン、パッケージング方法などを決めることである。

ブランドは、消費者の購買リスクを軽減する機能をもつものであるから、製品の販売企業（経営体と同意義。以下同様）としては販売拡大の有力な武器となるものであり、強力なブランドをもつ企業では、そのブランド力で新製品を発売したりすることができる。このようにこれまでのブランドで新製品を売り出すことは、ブランドの拡大であり、ブランド・エクステンションといわれる問題である。この場合、それが別のブランドを使ってなされることもあり、1つの企業が複数ブランドを擁することになって、ブランド・ポートフォリオが生まれる。ブランド・ポートフォリオ化の過程は、ブランド・エクステンションの過程であるが、それはどのように進むものか。次にこの問題を考察する。

2. ブランド・エクステンションの諸方向

ブランド・エクステンションは、要するに、2つの極点の間で行われる。一

方の極は、これまでに確立したブランドとほとんど関係のないような新ブランドをたて、新製品の発売が行われる場合である。他方の極は、新製品発売がこれまでのブランド名を付けて行われ、これまでの製品との違いは、単に機能上の違い（例えば上記の機能ディスクリプターの違い）としてのみ提示されるものである。この両極点の間には、D.A. アーカーによると、これまでの確立ブランドの利用の仕方の違いにより、大別して4つの方策があるが、それをさらに細分すると、下記のような9つの方法がある。これらはブランド・ポートフォリオ戦略の9つの方法である（以下では、旧来ブランドとの関係が薄いものから一連番号で示す）（a, pp.46-63.）。

(1) 無関係的なブランドが複数ある場合（house of brands）：直接的には関係のない複数ブランド（製品）が1つの経営体のなかにある場合で、「複数ブランドの経営体」というべきものである。この場合には、ブランド間の相乗効果は期待できないから、経営体は、各ブランドごとに複数の経営体があるような状態になるが、メリットもある。例えば、ある1つのブランドで失敗があったような場合でも、他のブランドが受ける被害を小さくすることができる。新製品発売の場合では、これを全くの新製品のように扱うことができるから、これまでと異なる消費者層（セグメント）をターゲットとすることができる。この「複数ブランドの経営体」の場合には、細分すると、次の2者がある。

- ①新ブランドの独立性を前面に出す場合：例えば新製品発売に際して旧来ブランドは関係ないものとされ、旧来ブランドは保証ブランドとしても機能しない場合である。
- ②新ブランドの独立性を前面にだすことなく、旧来ブランドと実質上関係があることを感知させるような場合：新製品発売に際して旧来ブランドがいわば「影の保証ブランド」（shadow endorser）となるような場合である。

(2) 旧来の（あるいは強力な）ブランドが保証ブランドとなる場合：新製品発売に際して新ブランドを設けることがなされるが、その際新製品は旧来ブランドにより保証されたものであることを示す形でなされるもの。この場合、ブラン

ドのドライブレカについてみると、新ブランドにおいてそれを持つことが求められ、保証ブランドが持つドライブレカには依存しないものとされることもあるが、保証ブランドのドライブレカが頼りにされる場合もある。保証ブランドの保証の程度等により3者に分かれる。

③保証ブランドの名称が（例えば製造会社名などの形で）記されているような場合（token endorser）：例えば、新製品がかなり革新的なもので、独立性が高いような場合でも、一方では独自性を出すことに重点をおくとともに、同時に他方では、それが旧来ブランドと一環のものであることをも示しておきたいような場合に、有用である。

④新ブランドが保証ブランドと（製品名等で）リンクしたものとなっているような場合（linked name）：例えば新製品の名称の一部に旧来ブランド名の一部が使用され、ブランド名においてブランド一族性（a family of brands）のもとにあることを示しておきたいような場合に有用である。

⑤保証ブランドが強く前面にでているような場合（strong endorser）：保証ブランドがアンブレラブランドとして販売上などにおいて強力な支援力となる場合である。

（3）マスターブランドのもとにサブブランドとして登場しているような場合（master brand - subbrand）：特定の製品を必要としたり、特定セグメントの獲得のためにマスターブランドを一部修正してサブブランドとする場合で、とにかくなんらかのサブブランドを必要とする場合に用いられる。なかには、マスターブランドが単なる保証ブランドではなくて、実質的に当該ブランドであるが、種々な理由でそれをそのまま用いることができないので、サブブランドが必要とされる場合もある。次の2者に分かれる。

⑥マスターブランドがサブブランドとともに共同のドライバー（co-driver）として機能する場合。

⑦マスターブランドが主たるドライバー（primary driver）として機能するが、サブブランドが必要とされる場合。

(4) 複数製品があるがブランドはすべて同じで 1 つしかない場合 (a branded house) : 例えば、メーカーがその生産品すべてを同一ブランドとし、製品の違いは技術的な機能ディスクリプターなどで行うもので、その例は多い。しかしこの場合、同一ブランド使用の複数製品の生産そして販売が 1 つの企業 (企業アイデンティティ) のもとでなされるとは限らない。そこで次の 2 者がある。

⑧同一ブランドではあるが、企業は異なる場合 (例えば同一ブランド使用の同一系列企業)。

⑨同一ブランドで、かつ、同一企業の場合。

D.A. アーカーが 2004 年の著でブランド・ポートフォリオ戦略の枠組みとして提示しているものは、基本的には以上であるが、その論述では「ブランド・エクイティ」(brand equity; p.83) や、「親ブランド」(parent brand; p.240; この言葉は索引にもない) などの概念が用いられている。これらはブランド理論上の常識的な用語という位置づけであると解される。

3. 企業(会社)名ブランドと地域ブランド

ブランドでは、企業名ブランドの果たす役割が大きい。例えば、電機企業のなかにはほとんどすべての製品について同一企業名ブランドとし、製品の違いは機能ディスクリプターだけという場合もある。企業名ブランドは、個々の製品の価値を代表しているものというよりは、当該企業のもつ組織的価値を代表するものであり、本来、アンブレラブランドであり、保証ブランドであるものである。

観光地ブランドなど地域ブランドの観点からすると、観光地ブランドは、概念的には確かに企業名ブランドとは異なるものであるが (l,p.114)、機能的には企業名と類似しているところがある (d,pp.26-27; l,p.12)。ここでは、こうした観点において若干の考察を試みるものである (a,p.264ff.)。

企業名ブランドは、企業の組織的価値をブランド化したものであるが、企業のもつ力は第 1 に、当該企業の始まりから築き上げてきた全内容が集約的に基

盤となっているところにある。D.A. アーカーはこの点を企業のヘリテイジ (heritage) とよんでいるが、この点は地域ブランドにそのまま妥当する。

第2に、企業名ブランドの力は、現有の物的資源と人的資源を基盤としたものであり、この点も地域ブランドにそのまま妥当する。ただし企業の場合、これらの資源は、企業の単一的所有のもとにあり、統合的存在であるが、地域ではそのような単一的所有がなく、統合的存在性も強くない。この点は、企業名ブランドが保証ブランドとして持つ力の有効性を示し、強い保証ブランドとして機能しうる根拠となるが、地域ブランドは、この点においてそれほど強い保証力がないから、他の点でそれを補うが必要になる。

第3に、企業名ブランドの力は、同一企業名ブランドで売り出される各種製品の持つ強さ・力のシナジー効果を集約した存在として機能する優位性をもつ。そうした構成部分のシナジー効果は、地域ブランドにもありうるが、地域では組織的統合性が低いため、この点の効果も小さい。組織または地域（ともに1つの境界内）のシナジー性は、当該境界内の結合性により決まるからである。

しかし反対の場合には、事情がやや異なる。すなわち、企業名ブランドの場合、ある製品もしくは企業活動部分でマイナス的作用がおきた場合である。こうした場合、企業名ブランドはマイナス的作用をうけることが多いが、この点は地域ブランドにも同様にあてはまるとみられる。というのは、境界外からの影響は、基本的には、境界内の結合性を問わず、境界内メンバーに直接的に及ぶことが多いからである。一般的にいえば、（プラスの効果を持つ）結合性向上は各人の能動的な行為・行動を必要とするが、（マイナス効果を持つ）影響は情報として伝わるだけでおきるからである。

企業名ブランドと地域ブランドについての本稿の考察は以上とするが、ブランドにはそれぞれ特有な性格、すなわち個性がある。これは、通常、ブランド・パーソナリティ (brand personality) といわれるものである。この問題は、地域ブランドではどのようなのか。ここでは、その前提としてブランド・パーソナリティ論の概要に重点をおいて、この問題を考察する。

Ⅲ. ブランド・パーソナリティ論

ブランドには、人間と同じように個性（パーソナリティ）があるという問題は、比較的早くから論究されてきた。例えば、すでに1969年ドリヒ（Dolich, I.J.）は、消費者は自己イメージ（self-image； self concept）に照応して商品を購入する傾向があるから、商品の持つブランドは、消費者の自己イメージが投影されたものであり、それぞれのブランドは、消費者のパーソナリティが反映されたブランド・イメージを持つという主張を提起している（参照文献 g）。

ただし、ドリヒの問題意識はブランドの側を出発点とするもので、ブランドにはとにかくイメージがあり、消費者は自分のイメージに合ったブランドを選ぶ傾向にあることを解明しようとするものであった。そこでドリヒは、結論的に「消費者に好まれるブランド（favored brands）は、消費者の自己イメージに合致するものであり、それを強めるものである」と述べている（g, p.84）。

J.L. アーカーのブランド・パーソナリティ論（参照文献 b）は、こうした流れのうえにたつものではあるが、問題の立て方を逆転させ、そもそもブランドには、人間パーソナリティに類似のブランド・イメージがあることを主張するものである。

まず、ブランド・パーソナリティとは、J.L. アーカーによると、「あるブランドについて連想される人間的特性のセット」（the set of human characteristics associated with a brand）（b, p.347）と定義されるものであるが、人間は、往々にして自己自身について持つイメージ、すなわち、自己のパーソナリティに照応したところの商品、つまりブランド（商品）を購入するから、ブランドには人間パーソナリティが吹き込まれ、ブランドの人間化（personification）、擬人化（anthropomorphization）がおき、ブランドは、人間パーソナリティに類似のブランド・パーソナリティを持つようになる。これは、個々の人間の特性と（購入商品の）ブランドとの間における合同（congruity）といわれるものであるが、これを、人間パーソナリティの側から説明しようとしたところに、J.L. アーカーの問題提起の特

徴がある。

J.L. アーカーは、後述のような実証的調査によりこの研究を行い、ブランドにはパーソナリティ、すなわちブランド・パーソナリティがある。それは、大別して「誠実性」(sincerity)、「興奮刺激性」(excitement)、「有能性」(competence)、「洗練性」(sophistication)、「頑健性」(ruggedness)の5者(次元)であるという見解を提示した(b,p.352)。その場合これらのブランド・パーソナリティは、図表1のようないくつかの特色・側面・様相(facet)を土台とするものとされており、人間パーソナリティに類似のもの、あるいはそれに準じたものである。

ただし、上記の5者のうち、「誠実性」、「興奮刺激性」、「有能性」の3者は、J.L. アーカーによれば、確かに人間パーソナリティの内面的部分に照応したものであるが、後の2者は、必ずしもそうでないと位置づけられているものである。

では、これらのブランド・パーソナリティはどのようにして形成されるものか。この点についてJ.L. アーカーは、基本的には、2つの筋道があるとしている。

図表1：ブランド・パーソナリティの概要

ブランド・パーソナリティ	様 相
誠実性 (31.4)	分別がある 正直である 健全である 快活である
興奮刺激性 (27.9)	大胆である 威勢がいい 想像力が豊かである 斬新である
有能性 (14.2)	信頼できる 聡明さがある 成功的である
洗練性 (9.2)	上流階級的である 魅惑的である
頑健性 (6.7)	野外活動的である 強靱な感じがする

注：カッコ内数字は固有値
出所：b,pp.351-352.

第1は、消費者が当該ブランド対象商品そのもの、もしくはその生産・販売事業者と直接的または間接的にコンタクトを持つことによって生まれるものである。消費者が当該ブランド、もしくはブランド対象商品について感じる連想から直接生まれる場合もあるし、当該ブランド自体やロゴなどのブランド要素（ブランド・アイデンティティ）から生まれる場合もあるし、当該ブランド対象商品取り扱い事業の関係者の言動やイメージから生まれる場合もある。

第2は、その際消費者が感じる年齢差、性差、階層差などの社会的ないし人口構成上の要因が作用して形成されるものである。

ところでこの場合、これらのブランド・パーソナリティは、どのような実態を根拠にして提示されているものであろうか。J.L. アーカーは、これらのブランド・パーソナリティの設定にあたり、ブランド資質（brand trait）の確定から始めている。これまでの種々な理論的あるいは実践的な研究成果から、まず、309のブランド資質を取り出し、それを114（ブランド数では37）に絞り、それらについて一般アメリカ消費者大衆にアンケート調査を行って結果を確定するという方法がとられている。

まず最初に（第1次調査）、アメリカ一般消費者のなかから1200名を選び、アンケート表が送られた。うち回答のあったのは631名で（回答率約53%）、それに基づいて暫定結果として上記の5つのブランド・パーソナリティのあることがまとめられた。そのうえにたってこの暫定結果について、第1次調査回答者のうち200名に対して第2次アンケート表を送り、これを確認する方法がとられた（retest: この場合の回答者81名、回答率41%）。ブランド・パーソナリティ前記5者についてみると、第1次アンケートと第2次アンケートとの相関率は0.74～0.77であった。さらにブランドを変えた補足調査も行われた。

こうして確定された上記の5つのブランド・パーソナリティが、37のブランド（商品）それぞれについて妥当する度合いは、図表2の通りであるが、しかしこの点を含めて、そもそもブランド・パーソナリティにはどのようなものがあるかについては、文化の違いにより異なるのではないかという問題がある

し、消費者のおかれた状況によって異なるのではないかという問題もある。

前者については、その後日本とスペインなどについて研究が行われ、日本とスペインでは「頑健性」が「平和性」(peacefulness)に変わっており、さらにスペインではそのうえ「有能性」が「情熱性」(passion)に変わっていることなどが明らかにされている (j.449 頁)。

後者については、その後 1999 年、J.L. アーカー自身によって、消費者のなかにはブランドに対する態度が固定的ではなく、状況により順応的な (malleable self) ものがあるが、それを前提にしても、前述 (図表 1) のブランド・パーソナリティ 5 者 (次元) は、大筋においてそのまま妥当することが立証されたという研究が発表されている (参照文献 c)。

図表 2：37 ブランドのブランド・パーソナリティの妥当度合い

	AT&T	アドビル	アメックス	アップル	エイボン	キャンベル	チャーリー	チェリオス
誠実性	1.06	.92	.83	.92	1.08	1.25	.83	1.14
刺激性	.91	.72	.83	.95	1.03	.87	.96	.77
有能性	1.15	.95	.99	1.07	1.01	1.01	.77	.88
洗練性	.85	.75	.87	.86	1.22	.89	1.13	.76
頑健性	.94	.90	.83	.92	.92	.93	.77	.84
	CNN	クレスト	ダイエツコーク	ESPN	ゲス	ホールマーク	ハーシー	IBM
誠実性	.99	1.09	.94	.99	.88	1.27	1.11	.89
刺激性	1.02	.84	.93	1.10	1.15	1.21	.88	.91
有能性	1.18	.99	.85	1.04	.90	1.12	.89	1.10
洗練性	.93	.87	.90	.89	1.24	1.31	.96	.84
頑健性	1.01	.94	.89	1.23	1.03	.95	.85	.91
	K マート	コダック	レゴ	リー	リーバイス	レクサス	マテル	マغدナルド
誠実性	1.07	1.10	1.11	1.14	1.20	.87	1.13	1.14
刺激性	.85	.99	1.10	1.00	1.11	1.12	1.10	.97
有能性	.97	1.08	1.01	.99	1.05	1.07	1.04	1.02
洗練性	.78	.96	.87	1.09	1.13	1.27	.90	1.02
頑健性	.91	1.02	1.10	1.34	1.43	1.03	1.13	.90
	MCI	メルセデス	ミシュラン	MTV	ナイキ	オイルオブレイ	ヘプシ	ボルシェ
誠実性	.81	.84	.96	.70	.98	1.00	1.02	.71
刺激性	.82	1.07	.86	1.27	1.17	.85	1.04	1.26
有能性	.90	1.06	1.03	.82	1.03	.94	.89	.95
洗練性	.73	1.31	.82	1.02	1.05	1.17	.95	1.37
頑健性	.75	.99	1.20	.93	1.36	.76	.99	1.07
	リーボック	レブロン	サターン	ソニー	VISA			
誠実性	.94	.96	.96	.87	.90			
刺激性	1.12	1.06	1.05	.94	.87			
有能性	.97	.98	.99	1.02	1.02			
洗練性	1.00	1.31	1.08	.89	.87			
頑健性	1.3	.85	1.00	.90	.87			

出所：j. 450 頁

さらに、以上のようなブランド・パーソナリティを観光地ブランドにも適用した研究が、2007年マーフィ（Murphy,L.）らによって発表されている（参照文献 p）。それはオーストラリア・クインズランド州ウィットサンデー地区の観光客について行われたものである。それによると、J.L. アーカーのいうような意味でのブランド・パーソナリティがあることは確かに認められたが、しかしこの場合のそれは、まず「洗練性+有能性」「誠実性」「刺激性」「頑健性」の4者に分かれるものであり、かつ、これらブランド・パーソナリティが当該観光地訪問の直接的動機となることは実証されなかったものである。

ところで、ブランドはどのような性格をもつものかの論議では、さらに、ブランドの栄枯盛衰の問題がある。これも、地域ブランドでは重要な問題である。地域ブランドでは、地域の統合性いかに要するにブランドのアルファでありオメガである。こうした点を踏まえて、次に、ブランド栄枯盛衰の問題としてライフサイクル論を考察する。

IV. ブランド・ライフサイクル論

ここでとりあげるのは、モーガン／プリチャードの論考（参照文献 o）であるが、かれらの問題意識は、観光地ブランドには栄枯盛衰があり、製品ライフサイクルのようなブランド・ライフサイクル（brand life cycle）があることを主張するところにある。この場合、かれらのブランド理論の前提になっているのは、次の3点である。

第1に、観光地をはじめとする地域ブランド（国単位のものも含む）は、個々の製品に付けられる製品ブランドではなく、いくつかの製品にいわばアンブレラブランドとして付けられている企業名ブランドに類似のものということである。そうしたアンブレラブランドとしての観光地ブランドに栄枯盛衰があるというのである。

第2に、そうした地域ブランドにおいてキーポイントとなるものは、結局、当該地域と顧客（観光客）との感情的関係（emotional relationship）であって、理

知的 (cognitive) 側面での繋がりではないことである。理知的側面とは、通常の物品でいうと、例えばその物の具体的な使用上の価値 (属性) をいい、理性的に判断できるものであるが、地域ブランドが代表するのは、そういうものではなく、好き嫌いといった感情的側面である。かれらによると、「有効な観光地ブランド形成においてエッセンスとなるものは、観光地と来訪見込客との間で良好な感情的関係を作り上げることである」(o,p.64)。

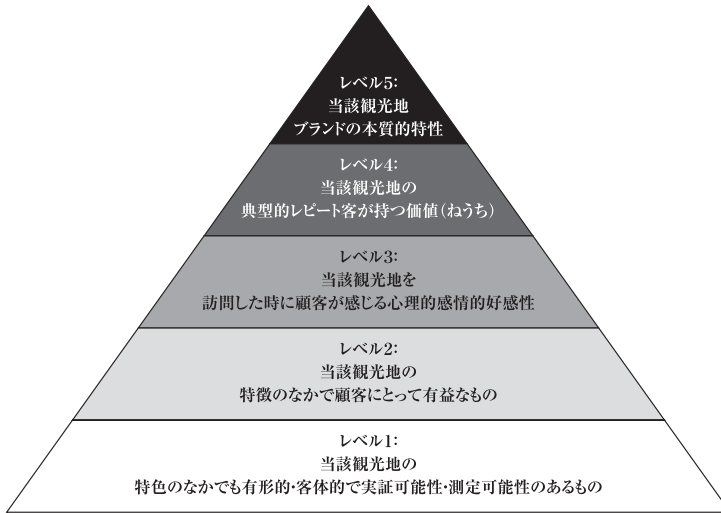
ただしこの場合、後述のように、理知的側面が否定されるのではない。それは、地域ブランドの最も土台的な部分をなすものであるが、それに留まっていたは確固たる地域ブランドとはならないというのである。ちなみに、物品などのブランドは、その物品の基本的な (generic) な性能部分 (例えばテレビならとにかく画面が見られること) ではなく、付加的追加的要素で成立するように、地域ブランドでもそうしたレベルの理知的側面では成立しないのである。なお、地域ブランドが感情的側面にかかわるものであることは、モワラーネンらも強調している (l,p.7)。

第3に、地域ブランドは地域に密着し、通常製品のような製品開発や市場開発は難しいから、提供品構成要素の結びつきにおいてユニークさを出すところに活路を求めざるをえない。地域ブランドは感情的繋がりを主たる内容とするものであるが、結局、ユニークな連想を生むことがキーポイントになる。

以上をまとめていうと、観光地ブランドは感情的誘引力 (emotional pull) と有名性価値 (celebrity value) とからこれを位置づけることができるが、その場合ブランドは、ブランド・パーソナリティをもつものであることが主張され、ブランドには頭脳 (head) と心 (heart) があることが強調される。ブランドの頭脳はブランドの論理的理知的部分であり、心は感情的価値である。共にブランド連想 (associations) をもたらすものである。

これらは、ブランド有益性に関連するものであるが、それは図表3のような階層的関連にあるととらえられる。これで見ると、ブランドは当該観光地の有形的客体的部分を出発点とし、当該観光地の本質的特性 (essential nature and

図表 3：観光地ブランド有益性のレベル



出所:o.p.71.

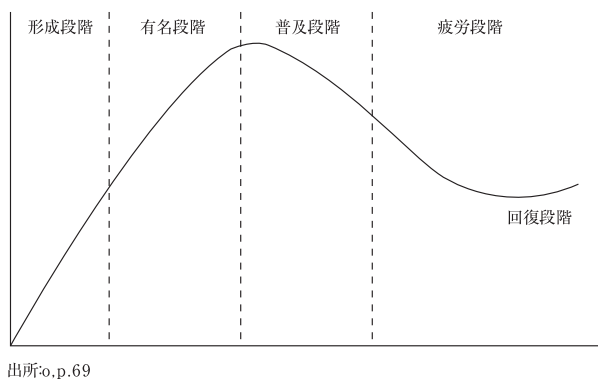
character) を示すものであることが求められる。

では、そうしたブランド形成はどのようなプロセスでなされるのか。それには次の4段階がある(o.p.69)。

- ①市場の調査・分析および戦略的提案 (market investigation, analysis, and strategic recommendation)
- ②ブランド・アイデンティティの展開 (brand identity development)
- ③ブランドの発信・導入 (brand launch and introduction)
- ④ブランドの実行 (brand implementation)
- ⑤モニタリング・評価・見直し

この場合、ブランドは時間とともに強さ・価値が変化することが強調される。ここにモーガン／プリチャードの積極的主張がある。かれらによると、こうしたブランド・ライフサイクルは下記の5つの段階に分かれ、図表4のように経過する。ただしこれは、本来ブランド一般に妥当するものであるとされていることが注意されるべきであるが、観光地ブランド・ライフサイクルについてい

図表 4：観光地ブランド・ライフサイクル

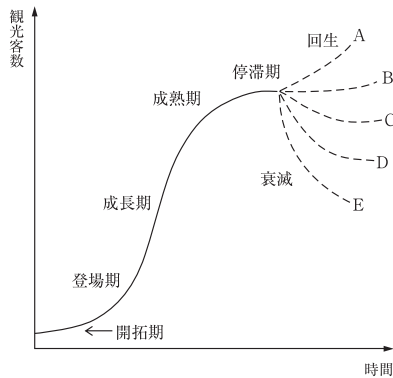


えば、それは、私見によれば、バトラーの提示した観光地ライフサイクルに照応したものである（参考文献 f, 詳しくは参考文献 t 第9章）。

- ①形成段階（fashionable）：当該観光地（ブランド）が見出され、ブランドが種々な形で形成される段階である。観光地ライフサイクルの開拓期にあたる。
- ②有名段階（famous）：一般に知られる段階。形成段階に訪れた顧客は遠ざかり、一般客が徐々に増加する段階である。観光地ライフサイクルの登場期～成長期にあたる。
- ③普及段階（familiar）：さらにブランドが広く知られる段階であるが、逆に、当該観光地の新鮮性は低下する時期である。観光地ライフサイクルの成熟期に照応する。
- ④疲労段階（fatigued）：当該ブランドの新鮮性はさらに低下し、ブランド・アピール力が弱まる時期で、観光地ライフサイクルの停滞期に照応する。
- ⑤回復段階（refreshment）：ブランド疲労から回復する方策が実施される時期である。観光地ライフサイクルでは停滞期以後の回生（もしくは維持または衰退）の時期に照応する。

観光地ライフサイクルは、バトラー提示の形では図表5のごとく示され、形も概ね似たものである。観光地ブランド・ライフサイクルは、当該観光地の栄枯盛衰を反映したものであるから、このことは当然といえば、全く当然である

図表 5：バトラーの観光地ライフサイクル



出所:f.p.7

が、(観光地)ブランド・ライフサイクルについてもこうした盛衰があることを示した意義は、認められなくてはならない。

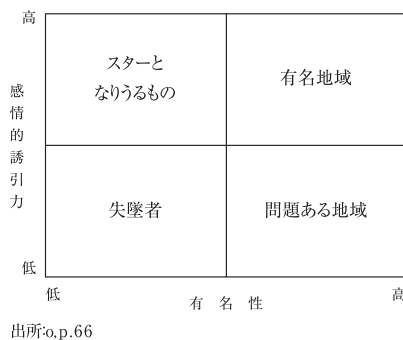
ただし、地域(観光地)のライフサイクルは、ブランドの場合も含めて、短期間で推移することもあるが、極めて長期間で、例えば100年単位ぐらいで推移するものもあることが看過されてはならない。

さらにモーガン／プリチャードは、観光地ブランドの位置づけ・強さ弱さについて、これをある時点におけるブランド・マトリックスとして提示できるとしている。これは、当初の問題意識であるブランドの感情的誘引力と有名性を両軸としてマトリックスを描いたものである。図表6のように示される。

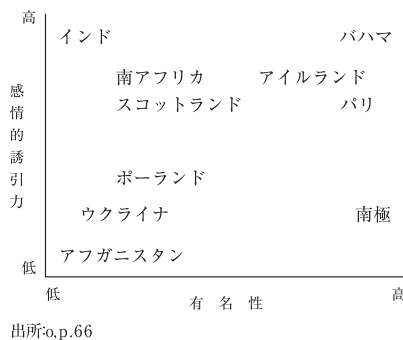
一方の極には、感情的誘引力も有名性も高い所(celebrities)があり、他方の極には、失墜者(losers)があって、その間に、感情的誘引力は大であるが、有名性は低いもの(potential stars)と、逆に、有名性は高いが感情的誘引力は低いものがある。モーガン／プリチャードはさらに、これを現時点でいくつかの国にあてはめ、図表7のようになるとしている。

このブランド・マトリックスは、基本的には、ブランド・ライフサイクルをマトリックス化したものであるが、モーガン／プリチャードの言わんとするところは、何よりもブランドは、観光地ブランドの場合を含めて、永遠に続く価

図表 6：観光地ブランド・マトリックス



図表 7：国・地域ごとのブランド・マトリックス



値をもつものではなく、時間（時代）とともに栄枯盛衰があることを主張するところにある。

周知のように、経営戦略では、主流的なものに製品ライフサイクルに立脚した製品ポートフォリオ・マトリックスがあるが、モーガン／プリチャードの試みは、まさにこれに照応したものであり、こうした形でブランド戦略論を提示したものであることができる。

この試みは、他方、パトラーの観光地ライフサイクル論に立脚したものである点においては、それをブランドに則してさらに発展させ、観光地ブランド戦略論として展開したものである意味をもつ。

IV. イベント開催と地域ブランド

近年、旧来のような「見て廻る型」のツーリズムに代わって、観光客の主体的関与を中軸とするツーリズムの台頭が主張されるようになり（例えば参考文献 s, 詳しくは参考文献 t 第 1 章）、それに照応してイベント、コンベンション、カンファレンス等の参加を基本にしたツーリズム、例えばイベント・ツーリズムが改めて注目されるものとなり、それに応じて、地域ブランドとそうしたイベント・ブランドとの関連に焦点をおく研究が現れている。

そのなかでも、コンベンションの場合について、コラボレーション開催者側からみた参加者のコンベンション・ブランド意識についての問題は、別稿（参考文献 u）で考察しているが、ここでは、イベント開催が地域ブランドにどのような影響を与えるかについて、ブラウン（Brown,G.）／チャリップ（Chalip,L.）／ヤゴ（Jago,L.）／ミューレ（Mules,T.）の論考（参考文献 e）により考察する。

ところで、イベント・ツーリズムという言葉が定着したのは概ね 1980 年代で、例えば 1992 年、ホール（Hall,C.M.）の“*Hallmark Tourist Events*”（参考文献 i）が刊行されている。その後、規模や程度が高まり、それまでとは異なった段階のものになったのは 2000 年代以降である。しかし、イベント・ツーリズム論は、2010 年の論考でブラウンらが述べているところによれば、今日でもまだ形成期（formative stage）にあり、それが何をどのように論究するものであるかについて一般に認められるコンセンサスは得られていない。特にイベントがイベント開催地（観光地）のブランド・イメージに与える影響の研究は、ほとんどなされていない（e,pp.280,283）。

ブラウンらによれば、イベント・ブランドと開催地ブランドとは、善かれ悪しかれ、そして程度に差があれ、「協同的なブランディング活動」（co-operative branding activity）の関係にある。少なくともイベント開催は、開催地のブランド・イメージの強化もしくは修正に繋がることを期待してなされることが多い。しかしこの場合、まず、問題となることは、開催地にはいくつかのブランド・イ

メージがある場合が多いから、当該イベントのもつイメージが、開催地ブランドのどのイメージと合うものであるかということである。

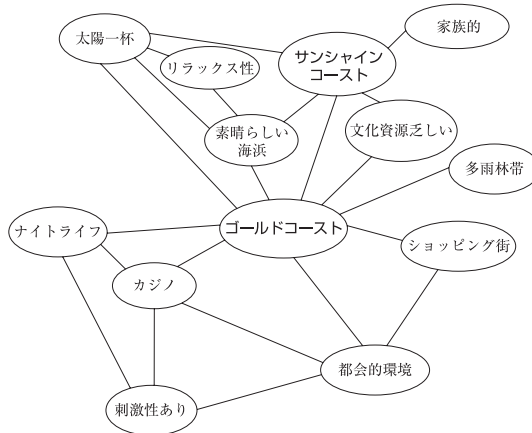
この問題は、結局、開催地のブランド・イメージをどのようにとらえ、そのうちのどのイメージ（複数の場合もある）をそのイベント開催によって強めるのか、あるいは、弱める形で修正しようとするかの問題である。例えば、機械工業中心の都市というイメージをもつ所が、そのイメージを強めるようなイベントを行うのか、反対に、そのイメージを弱めるようなイベントを行うのかという問題である。

この点について、ブラウンらは、オーストラリアにおけるブランド展開の問題として、ゴールドコーストとサンシャインコーストの例を挙げて説明している(e,p.281)。ゴールドコーストとサンシャインコーストの特色については別稿(参照文献t第6章)で考察しているが、両者はオーストラリア、クインズランド州の州都、ブリスベンから南北別にしてほぼ同じ距離(約60キロ)にある海浜のリゾート地である。ゴールドコーストが国際的リゾート地として著名な所となるよう発展してきたのに対し、サンシャインコーストは国内客、家族向きとして人気がある所となっている。サンシャインコーストは、国内客では、ゴールドコーストよりもはるかに人気が高いという最新の調査結果がある(q,p.131;cf.r.p.20)。

それ故、ブラウンらによると、両地域は図表8のようなブランド・イメージがあるものと推測される。両地域に共通するイメージには、プラス要素として「太陽の溢れる所」、「素晴らしい海浜がある所」があり、マイナス要素には「乏しい文化資源」がある。

双方において独自のイメージとしては、ゴールドコーストには「都会的な雰囲気」、「歓楽街」、「ショッピング街」などがあるのに対して、サンシャインコーストには「家族的」といったイメージがある。ゴールドコーストおよびサンシャインコーストではこれらのイメージに合ったイベントをすれば、それぞれの(開催地)イメージを強化するものになる。しかし、逆のイメージのイベントをすれば、この(開催地)イメージを修正するものとなるかもしれないし、イベン

図表 8：ゴールドコーストとサンシャインコーストの地域的特徴



出所：e.p.285

ト自体が不成功に終わるかもしれない。

ともあれここには、同じ「太陽とビーチ」の街であっても、ゴールドコーストとサンシャインコーストとでは質的に異なる地域ブランドの特色をもつことが示されており、地域ブランドの違いによるイベント戦略に違いがある事情が示されている。

ところで、オーストラリアでは、国をあげてのイベントとして、2000年シドニー・オリンピックが開催されている。開催にあたりオーストラリアでは、すでに5年前の1995年にオーストラリア・ツーリスト委員会（ATC）を中心にかなり大がかりなオーストラリア・ブランド（Brand Australia）の拡大作戦が展開された。

例えば、ATCのメディア対応費用は、オリンピック直前の4年間だけで約670万USドルで、その効果は210億USドルであったといわれるが^(e, pp.294, 296)、これらのオリンピック戦略は、もともとオリンピックを機会にオーストラリアのブランド・イメージを拡大し深化させることを目標としたものであった。例えば、当時、あるATC幹部は、これを機会に世界の人たちのオーストラリアを見る目を一新し、かつそれが定着したものとなることを目指すものであると、

言明していた (e,p.292)。

しかし、2010年ブラウンらの述べているところによれば、オリンピック最中にみられたオーストラリア来訪者のオーストラリアのイメージにしても、結局、オーストラリアについてのこれまでのステレオタイプのイメージを出るものではなかったものであり、オリンピック開催は、この国のイメージ拡大にはほとんどなっていないものであった (e,p.293)。

このことは、端的には、オリンピック後の2001年後半オーストラリアへのインバンド・ツーリストが減少しているところに現われている。2003年までインバンドは2年間続いて減少したが、こうしたことはオーストラリアではそれまでなかったことである。もっとも、2001年後半からのインバンド減少には、同年9月におきたニューヨーク・テロ事件やサース蔓延事件などの影響もある。

しかし、事実としては、オリンピック開催が結局一過性のものに終わり、オーストラリア・ブランドの拡大・深化・強化にはなっていないことは否めない。いわゆるオリンピック疲れといったことがないではない。これからみると、イベント開催は、一時的な観光客・旅行客の増加を別として、開催地ブランドの強化という点では、必ずしも有力なものではないことが銘記されるべきである。

ちなみに、ゴールドコーストについても2006年フォルクナー (Faulkner,B.) / タイデスウェル (Tideswell,C.) は、同地が1990年代末ごろから停滞段階に入ったことを指摘しつつ、これに対応するため同地でとられたコンベンションホール建設などの策こそが、バトラー説などによると停滞期の徴候といわれたりしているものであると論じている (h,pp.310-311)

ところで、一国のブランド、あるいはイメージについては、コトラー (Kotler,P.) / ガートナー (Gertner,D.) は、物品等については結局、生産国イメージ (country of origin effect) が決定的要因となとしたうえで、国のイメージは「当該場所 (国) に対して人々がもっている信頼感 (beliefs) と印象 (impressions) の総体 (sum) である。それは、その場所 (国) と関連してなされる多くの (製品等についての) 連想と情報を集約化 (simplification) したものである。それは、その場所 (国)

についての膨大な量のデータから本質的情報 (essential information) を選別し抽出することによって、人間の心のなかで作られているものである」と規定している (k,p.42)。このことは確かに、直接的には、それぞれの国の製品等を対象にしたものであるが、定義としては当該国への旅行者・観光客にも妥当する。

そのうえで、コトラーらは、ツーリズムで必要とされる場所についてのイメージ、ブランドの創出にあたっては、結局、当該場所の現実 (reality) に立脚することが必要であるとし、例えば、(現在インバンド数で世界トップの) フランスでは、ツーリストに親切に接する運動がなされていることを紹介している (k,p.48)。ツーリズム振興には、現にその場所がツーリズムに値する所となっているようにするそれ相当な努力・犠牲が必要であるというのが、その言わんとするところである。

ツーリズム振興の方法については、時によると、とにかくまずツーリズムを盛んにして収益増加をはかり、その収益で地域の問題解決を図ればいいという意見が主張されるが、コトラーらは、それは考え方が逆で、ツーリズムによる収益増加を図りたければ、その前に地域の問題を解決しておかななくてはならないと力説している (k,p.49)。

V. 結—ブランド戦略の位置づけについて

ブランドは、企業、団体などの経営体や地域 (国を含む) が発信する強力な情報であり、ブランド戦略は経営体・地域の戦略そのものを代表するところがある。この点は、経営のポートフォリオ戦略が事実上ブランド・ポートフォリオ戦略として、観光地ライフサイクルが観光地ブランド・ライフサイクルとして現れるところによくみられる。

しかし、ブランドは、通常の物品ブランドでも地域ブランドでも同様であるが、いうまでもなくそのもの自体ではない。シンボリックなものではあるが、実物そのものではない。実物はジェネリックなもので代表されるが、消費者満足の決め手になるものは、最終的にはジェネリックなものの優秀さである。ブラ

ンドが持つ戦略上の、とりわけマーケティング戦略上の意義は、これを充分認めるものであるが、その限界等も充分認識しておく必要がある。

ブランドは本来、そのものの付加的要素について成立するものであるが、そのもののジェネリックな部分を下部構造というならば、ブランドは上部構造といていいものである。上部構造がマーケティング上先頭的な役割をもち、下部構造を牽引し、下部構造に作用するものであることは、充分認められるが、いうまでもなく、根本・土台は下部構造にあり、結局、上部構造は下部構造に規定されたものとなることが過小評価されてはならないであろう。

前記のブランド戦略と経営戦略との関係について念のため一言すれば、経営戦略の対象は基本的には製品（もしくは地域等）そのものであり、製品等の実体そのものである。その全部がブランド戦略でカバーされるものではない。ただし、ブランド戦略には経営戦略とは異なる次元がある。例えば顧客ロイヤルティにしてもブランド・ロイヤルティとしてこれを追求する必要がある。そのうえにおいてであるが、根本は製品そのもの、前記の言葉でいえば下部構造にあるというのが、小稿の主張である。

[参考文献]

- a : Aaker,D.A., *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity*, New York: Free Press, 2004.
- b : Aaker,J.L., Dimensions of Brand Personality, *Journal of Marketing Research*, 1997, Vol.xxxiv, pp.347-356.
- c : Aaker,J.L., The Malleable Self: The Role of Self-Expression in Persuasion, *Journal of Marketing Research*, 1999, Vol.xxxvi, pp.45-57.
- d : Anholt,S., Nation Brands and the Value of Provenance, Morgan/Pritchard/Pride (eds.), *op.cit.*, 2010, pp.26-39.
- e : Brown,G./Chalip,L./Jago,L./Mules,T., Developing Brand Australia: Examining the Role of Events, Morgan/Pritchard/Pride (eds.), *op.cit.*, 2010, pp.279-305.
- f : Butler,R.W., The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources, *The Canadian Geographer*, 1980, Vol.xxiv, pp.5-12. (also in: Butler,R.W. (ed.), *The Tourism Area Life Cycle*, Vol.1, Clevedon: Channel View, 2006, pp.3-12)

- g : Dolich, I.J., Congruence Relationships between Self Images and Product Brands, *Journal of Marketing Research*, 1969, Vol.vi, pp.80-84.
- h : Faulkner, B./Tideswell, C., Rejuvenating a Maturing Tourist Destination: The Case of the Gold Coast, Australia, in: Butler (ed.), *op.cit.*, 2006, pp.306-335.
- i : Hall, C.M., *Hallmark Tourist Events: Impacts, Management, and Planning*, 1992. (須田直之訳『イベント観光学』信山社, 1996年)
- j : Keller, K.L., *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, 3rd ed., Upper Saddle River: Prentice Hall, 2008. (恩蔵直人監訳『戦略的ブランド・マネジメント (第3版)』東急エージェンシー, 2010年)
- k : Kotler, P./Gertner, D., The Country as Brand, Product and beyond: A Place Marketing and Brand Management Perspective, in: Morgan/Pritchard/Pride (eds.), *op.cit.*, 2010, pp.40-56.
- l : Moilanen, T./Rainisto, S. (eds.), *How to Brand Nations, Cities and Destinations*, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2009.
- m : Morgan, N./Pritchard, A./Pride, R. (eds.), *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition*, revised 2nd ed., Amsterdam: Elsevier, 2010.
- n : Morgan, N./Pritchard, A./Pride, R., Introduction, in: Morgan/Pritchard/Pride (eds.), *op.cit.*, 2010, pp.3-16.
- o : Morgan, N./Pritchard, A., Meeting the Destination Branding Challenge, in: Morgan/Pritchard/Pride (eds.), *op.cit.*, 2010, pp.59-78.
- p : Murphy, L./Benckendorff, P./Moscardo, G., Destination Brand Personality: Visitor Perceptions of a Regional Tourism Destination, *Tourism Analysis*, 2007, Vol.12, pp.419-432.
- q : Pike, S.D., Destination Branding Case Study: Tracking Brand Equity for an Emerging Destination between 2003 and 2007, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 2010, Vol.34, pp.124-139.
- r : Spinks, W./Lawley, M./Richins, H., Satisfaction with Sunshine Coast Tourist Attractions: The Influence of Individual Visitor Characteristics, *The Journal of Tourism Studies*, 2005, Vol.16, pp.12-23.
- s : Wearing, S./Stevenson, D./Young, T., *Tourist Cultures: Identity, Place and the Traveller*, Los Angeles: Sage, 2010.
- t : 大橋昭一『観光の思想と理論』文眞堂, 2010年
- u : 大橋昭一「観光事業関連ブランド理論の一類型ーコンベンション参加者基盤エクイティ論を中心にー」『関西大学商学論集』第55巻第1・2号合併号, 2010年6月, 1~18頁